

LUIZ ALBERTO TORRES DA CRUZ

**O PERFIL DOS TOMADORES DE DECISÃO, EM NÍVEL DE
GERÊNCIA NA EMPRESA ALFA TRANSPORTES LTDA.**

Monografia apresentada ao curso de Pós Graduação em Gestão de Negócios, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Orientador. Prof^o Leszek Celinski MSc

CUIABÁ / MT.

2003

**Dedico este trabalho a toda minha família,
em especial a minha Tia Marni, que desde
o primeiro momento da minha vida
acadêmica acreditou no meu potencial.**

Agradeço a todos aqueles que nos momentos difíceis me incentivaram a continuar seguindo em frente, em especial ao Profº. Celinski e toda a equipe do curso.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
2. REVISÃO DE LITERATURA	03
2.1. PROCESSO DECISORIAL	05
3. PERFIL DO LIDER (TEORIA DOS TRAÇOS)	06
4. AMBIENTES DE DECISÃO	07
5. TOMADORES DE DECISÃO E SUAS HISTORICAS DECISÕES	08
5.1. AS TOMADAS DE DECISÃO NA EMPRESA	09
6 . RECURSOS HUMANOS.....	09
7. METODOLOGIA	11
8. ANALISE DE RESULTADOS	13
9. CONCLUSÃO	17
10. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	19
11. ANEXOS	22
ANEXO 01	23
ANEXO 02	24
ANEXO 03	25

RESUMO

Esta monografia objetivou analisar o perfil dos Chefes de Departamento e Gerentes de Filiais da Empresa Alfa Transportes Ltda., nos Estados de Mato Grosso, Rondônia e Acre caracterizados neste trabalho como tomadores de decisão, na intenção de identificar o perfil dos mesmos quando na tomada de decisão, para tanto foram abordadas questões referentes ao processo decisório nas empresas e o perfil de lideranças no ambiente em que estão inseridos, de forma a estabelecer um padrão ideal de conduta do trabalhador. Depois de estabelecido este padrão, partiu-se para a análise de respostas obtidas a partir de um questionário moldado em formato semi-estruturado com questões abertas, com o propósito de elaboração de um plano de treinamento para os mesmos, de forma a aprimorar seus conhecimentos na área em que atuam. A análise feita concluiu que os tomadores de decisão da empresa necessitam de um plano de aprimoramento de seus conhecimentos, com o intuito de prepará-los para as crescentes e rápidas mudanças de mercado.

Palavras-chave: Tomada de decisão; Perfil; Padrão; Treinamento.

1. INTRODUÇÃO

Uma das questões mais debatidas na atualidade é sobre o processo decisório, não somente pelo poder, sobretudo pelo impacto que este tem sobre o bom ou o mau funcionamento de uma organização.

O processo de decisão não se restringe somente à tomada de decisão, mas sim sobre todos os aspectos que antecedem ou sucedem as decisões uma vez que não se deve deixar de lado a possibilidade de alterações na decisão tendo em vista que segundo DRUCKER (2001, p 27), a decisão só será eficaz se convertida em ação senão, terá sido no máximo, uma boa intenção.

Quando da tomada de decisão executivos eficazes procuram impacto ao invés de técnicas e simplesmente desejam ser justos ao invés de brilhantes.

E a empresa Alfa Transportes, com mais de 25 anos de história atuando no ramo de transporte de cargas e passageiros, tem enfrentado problemas no que se refere à tomada de decisão e até mesmo a falta dela.

Será neste contexto que este trabalho se discorrerá, pois hoje já não há mais espaço para o tipo de profissional centralizador que trás para si toda a responsabilidade da decisão, profissionais do tipo **“Deixa que eu faço sozinho”**, porém este tipo de profissional esta sendo gradativamente substituído pelo gerente líder, gerente este capaz de gerir sua equipe focalizando-a num resultado, e voltando suas decisões a este foco.

De acordo com KETS de VRIES, (1997. p 29) o que diferencia o líder dos demais mortais é a habilidade de delegar poder e autonomia às pessoas.

Torna-se de fundamental importância para se tomar decisões acertadas que o líder explicita suas expectativas em relação à qualidade do desempenho, mostre que confia em sua capacidade e crie toda a estrutura de forma a facilitar a tomada de decisão, dessa forma com certeza os objetivos propostos serão atingidos, ou seja, os tomadores de decisão precisam saber analisar os riscos e prever no futuro a repercussão de suas decisões, pois a falta de análise ou até mesmo a análise errônea de fatores

como, evolução do mercado e suas necessidades, pressão da concorrência e até mesmo a qualidade do produto oferecido podem transformar o sucesso tão esperado num amargo fracasso (GASLENE, 1999, p.06).

Entretanto faça o que fizer o dirigente de uma empresa não terá condições de eliminar o risco da tomada de decisão.

Em seu livro, KAPLAN & NORTON (2000, p 245) dizem que a empresa precisar adotar novas formas de negócio, ainda que no presente não esteja enfrentando nenhuma crise e, cabe ao tomador de decisão esta tarefa.

Portanto, é intenção deste trabalho estabelecer o perfil dos tomadores de decisão da empresa para desta forma formular um plano de desenvolvimento profissional de modo a suprir eventuais necessidades aqui evidenciadas, identificando assim os fatores e/ou características que influenciam e que determinam o perfil desses tomadores de decisão.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Paradigmas *versus* decisão

Paradigma. Modelos ou padrões aceitos e compartilhados por um grupo social. (KUHN, 1978 In PEREIRA. 1997, p.5).

Os paradigmas exercem influências em nossas decisões, porque se decide de acordo com o que se acha correto, ou seja, com base em modelos mentais específicos.

Durante toda a vigência do paradigma a maioria das decisões é direcionada para que ele se mantenha, pois, a força conservadora se mantém naquilo que para o indivíduo está correto, O conservadorismo porém, pode paralisar a sua capacidade decisória fato este que lhe lançaria de volta ao início do século XX onde os critérios da tomada de decisão não reconheciam os conflitos entre as necessidades individuais e os objetivos organizacionais.

O conservadorismo em questão partia do pressuposto que o trabalhador era um ser passivo sem capacitação nem treinamento para atuar dentro das organizações onde eram avaliados pelo que produziam, sendo descartados quando já não fossem mais produtivos.

O ser humano tem aversão ao trabalho e o evitaria se pudesse, por isso a maioria das pessoas dever ser obrigada, controlada e intimada com punição para se empregar o esforço necessário na realização dos objetivos isto é o que diz MACGREGOR em sua Teoria X (apud HAMPTON, 1995, p 60), entretanto próprio contrapõe sua teoria de conservadorismo com a Teoria Y onde, o ser humano pode sentir satisfação ao desenvolver qualquer trabalho, e o fazer com prazer.

A fuga de responsabilidade descrita na Teoria X se deve a insatisfação individual e não pode ser caracterizado como característica humana.

Como o ambiente de trabalho era estável e simples e as informações restritas aos “tomadores de decisão” supunha-se que estes tivessem todo o conhecimento necessário para a avaliação das conseqüências em suas tomadas de decisão.

Segundo CHIAVENATO (1998, p 211) a organização é um sistema de decisões onde cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que lhe é apresentada.

Na historia do pensamento administrativo aparece Herbert SIMON procurando demonstrar que não existe decisão perfeita, pois a capacidade do ser humano é limitada e não tem percepção suficiente para avaliar todas as alternativas, porém para torná-las administráveis as simplifica e escolhe a opção mais satisfatória e trabalha “em cima dela”.

“A escolha de uma alternativa implica na renuncia de outras, o que faz com que toda a decisão gere sempre um sentimento de perda. (SIMON apud PEREIRA. 1997.p 68)”.

Em seu livro SIMON (1970, p 1) diz que a tarefa decisória e a tarefa executória estão intrinsecamente ligadas, portanto a teoria geral da administração deve incluir princípios capazes de assegurar não só a decisão, mas também a execução.

Conforme dizem em seu livro SMITH & PETERSON (1994, p. 32) o líder também se baseia no processo formal de tomada de decisão dentro de suas restrições programadas, o que se pode considerar como variável chave desta liderança são as tomadas de decisão em atividades não programadas, atividades estas consideradas como não pertencentes às rotinas de trabalho, mas que de certa forma influenciam este trabalho e, portanto devem ser resolvidas com base em dados quase que inexistentes sobre o assunto.

2.1 PROCESSO DECISORIAL

A teoria da decisão nasceu com Herbert SIMON, que a utilizou para como base para explicar o comportamento humano nas decisões, dessa forma a Teoria Comportamental concebe a Organização como um sistema de decisões. Esta teoria diz que as tomadas de decisões não são feitas somente pelo administrador, mas, sim por todos e, em todas as áreas, ou seja, em todos os níveis hierárquicos, portanto a organização é um sistema de decisões.

A frase “tomada de decisão” esta intrinsecamente ligada a “resolução de problemas” pois conforme diz HAMPTON (1992, p 229) a exigência da tomada de decisão só é necessária se existir a conscientização da existência do problema, anexo 01 descreve de forma clara este pensamento.

Em seu estudo KWASNICKA (1995, p 179) diz que a tomada de decisão de desenvolve e muda de direção nas fases que atravessa devido às novas informações e pontos de vista, que se envolvem no processo da decisão, pode-se dizer ainda que o processo decisório se desenvolve em dois processos distintos o racional e o intuitivo conforme diz DURO (1998, p 23).

A decisão intuitiva é individual e não pode ser repetida enquanto que o processo racional se deve basicamente ao sistema de informações em volta.

Quanto ao processo decisório CHIAVENATTO (1998, p 215) diz que este processo se desenvolve em 7 (sete) etapas (anexo 02) conforme descrito.

- 1) Percepção da situação onde esteja inserido o problema
- 2) Análise e definição do problema
- 3) Definição dos objetivos
- 4) Procura das alternativas de solução
- 5) Avaliação e comparação dessas alternativas
- 6) Escolha da alternativa mais adequada para o alcance dos objetivos
- 7) Implementação da alternativa escolhida

Deve se salientar que este processo pode ter algumas de suas etapas suprimidas uma vez que, de acordo com a pressão sofrida o tomador pode se sentir necessitado a eliminar tais etapas.

3. PERFIL DO LIDER (TEORIA DOS TRAÇOS)

Considera-se que o primeiro estudo sobre liderança se deve a Teoria dos Traços, teoria esta que enfatiza especialmente características de personalidade especiais que facilitam o desempenho do papel de liderança.

Assim sendo entende-se que o líder passa a ser uma pessoa “diferente” das outras, pois nasce com características responsáveis por fazer do individuo um líder nato.

A teoria dos traços enfoca qualidades pessoais do “líder” que podem ser distribuídas em três grupos, fatores físicos como altura, peso, aparência, idade. Habilidade características como, inteligência, fluência verbal, escolaridade. Aspectos da personalidade como extroversão, dominância, ajustamento pessoal, etc (BERGAMINI, 1994 p 29).

Entretanto a Teoria dos Traços deixa de lado a correlação das características que se julga primordial para a formação do líder com o ambiente de decisão, pois a situação da tomada de decisão é totalmente inerente ao ambiente em que se encontra.

4. AMBIENTES DE DECISÃO

É dever do tomador de decisão ponderar sobre as alternativas a sua frente antes de tomá-las como certa, pois existe sempre a possibilidade de eventos futuros virem a tornar a decisão presente num amargo fracasso no futuro (CHIAVENATO, 1999, p. 293) e, esta condição de risco ocorre geralmente em três diferentes tipos de ambiente, são eles:

- **Ambiente de certeza:** Ocorre quando todas as variáveis de mudança estão previamente definidas, Ex. Aplicação de dinheiro num fundo de renda onde ele sabe qual será o rendimento deste.
- **Ambiente de risco:** Existe quando não se pode mensurar os resultados com certeza mesmo tendo o tomador de decisão informações suficientes para a tomada de decisão.
- **Ambiente de incerteza:** Ocorre quando o tomador de decisão conhece pouco do seu ramo de atividade que aliada a sua falta de informação sobre a situação não pode atribuir possibilidades de mudança no ambiente de negócios.

Entretanto, em qualquer ambiente de tomada de decisão exigem-se compromisso, tempo, esforço, pessoal e dinheiro e, utilizar estes recursos de forma inconsciente ou sem qualquer critério pode prejudicar o bom andamento de qualquer companhia (COX, 1994 p.134).

Por ser um processo seqüencial, o tomador de decisão sabe o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e, muitas vezes como fazer sendo estas ora programadas, ora não-programadas que podem se apresentar sob três formas básicas de certeza, risco e incerteza.

5. TOMADORES DE DECISÃO E SUAS HISTÓRICAS DECISÕES.

O caso do Akio Morita, empresário em que tendo fabricado um *hi-fi* de bolso, decidiu lança-lo imediatamente no mercado a preços baixos, mesmo indo contra a opinião de todos na Sony. O resultado foi à transformação do *walkman* numa das mais populares e rendosas invenções deste século. Por outro lado, enquanto a Sony inventava o primeiro gravador videocassete do mundo, o Sr. Morita decidiu que a Sony deveria manter um controle sobre a invenção, enquanto isso a JVC aperfeiçoava a tecnologia de um produto com tempo de execução mais longo e surpreendia com o formato VHS, roubando o mercado que a Sony construía a duras penas, ou seja, neste caso podemos considerar que a Sony foi lenta na sua tomada de decisão.

É contado no livro de DINSMORE, CAMPBELL & JACOBSEN (1994, p. 85) a dúvida de um Gerente de Projetos onde precisava escolher entre dois sistemas de ar condicionado para o novo refeitório de operários, um era caro, porém confiável, o outro bem mais barato, mas sem a capacidade de resfriamento do primeiro. Para dificultar mais ainda a tomada de decisão do gerente de projetos lhe fora informado que orçamento das obras estava comprometido e, já desconsolado pela impossibilidade de instalar um sistema de ar condicionado no refeitório, comentou com os operários sobre o fato e qual foi à surpresa, quando ele descobriu que os operários reagiram negativamente à idéia de instalar o sistema, alegando que a diferença de temperatura entre a fábrica e o refeitório seria muito grande, então se decidiu que fosse instalado um sistema de ventilação, realizando assim uma considerável economia.

O gerente de materiais de uma fábrica de pneus de bicicletas encontrava-se diante de um terrível problema de como deveriam acondicionar os pneus produzidos e o material usado para a embalagem desses pneus tornava-se cada vez mais caro, como o gerente poderia manter a qualidade do produto? A resposta veio através de um questionamento junto aos engenheiros e, em função da recente mudança de composição dos pneus não havia mais a necessidade de se embalar os pneus, portanto

eliminou-se a embalagem e se conseguiu uma economia de 100% (cem por cento) no seu custo.

5.1. AS TOMADAS DE DECISÃO NA EMPRESA.

Por se tratar de uma empresa de transportes de carga e passageiros em períodos de maior e menor fluxo de cargas e passageiros e é com base nestas sazonalidades que são feitas a programação de manutenção de veículos, entretanto as vésperas de se iniciar o período de férias um dos gerentes da empresa decidiu enviar 02 (dois) ônibus para reforma em São Paulo alegando que assim teria menos custo de reforma, porém se esqueceu de questionar as pessoas envolvidas no processo. Assim sendo, a empresa durante o período de férias, teve um prejuízo estimado em R\$ 110.000,00 uma vez que estes dois veículos juntos transportariam mais de 4.500 passageiros.

No intuito de fidelizar um novo cliente da empresa, o gerente de uma das filiais, também sem informar às demais filiais, decidiu autorizar o carregamento quase que total da única carreta, veículo este responsável pelo transporte diário de toda a carga das filiais do estado de Rondônia, atitude que custou aproximadamente R\$ 7.500,00 em frete de cargas que tiveram de ser re-despachadas por outras transportadoras, pois o próximo caminhão a serviço da empresa somente estaria disponível para carregamento no dia seguinte.

6. RECURSOS HUMANOS

Entende-se por Recursos Humanos o sistema capaz de gerenciar processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento entre outros sub-sistemas.

O sub-sistema treinamento é considerado como uma educação profissional onde o treinando recebe informações específicas na intenção de não

aumentar o seu rendimento no trabalho, mas também de melhorar até mesmo suas relações interpessoais, contribuindo assim para o crescimento da empresa.

Entre outros programas de treinamento pode-se citar o programa de formação de líderes, onde se faz uma pesquisa com o intuito de selecionar candidatos em potencial, cada qual em sua determinada área e função para que dessa forma sejam evidenciadas suas necessidades PENTEADO (1986, p 179) se refere ao líder dizendo que “a solução de qualquer problema num decisivo momento passará pelas mãos do líder”.

Salienta-se ainda que não se nasce líder e, o papel fundamental do treinamento dentro da organização é o de aprimorar características natas do candidato à líder, e, desenvolver outras que agregadas às existentes “faça” do indivíduo um profissional aprimorado. .

7. METODOLOGIA.

No intuito de apurar o perfil dos tomadores de decisão da empresa, e conforme dizem ALVES, MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER, (2000. p.158), a coleta de dados é de grande utilidade para a identificação de aspectos relevantes nos eventos observados, e como instrumento de coleta dados será usado um questionário, que será distribuído a todos aqueles que pertencem ao público alvo da pesquisa por um prazo máximo de 02 (duas) semanas, moldado em um *formato semi-estruturado*, pois, baseia-se em um roteiro de questões com respostas abertas onde o entrevistado pode expor sua posição, porém, esta mesma estrutura permite que sejam apresentadas indagações previamente codificadas (BERNI 2002; p. 241).

A pesquisa seguiu linhas de pesquisa descritiva e explicativa, pois primeiro tipo de pesquisa visa estudar as características de um grupo por fatores como: idade, sexo, nível de escolaridade, formação profissional (GIL, 1995; Pág 128).

Um dos objetivos específicos deste trabalho é exatamente abordar estes fatores descritos por GIL e contrapô-los às decisões tomadas de forma a gerar um padrão, uma vez que o outro é identificar os fatores que determinam o fenômeno, no caso a tomada de decisão, por intermédio da pesquisa explicativa, uma vez que este tipo de pesquisa pode ser a continuação de outra descritiva,

A identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado, pois, para ANDRADE, (1993, p.98) a pesquisa explicativa tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade identificando o porque das coisas.

Toda a pesquisa teve uma conotação qualitativa, abdicando quase totalmente abordagens matemáticas, pois conforme BERNI, (2002. p. 239) informações qualitativas podem qualificar e oferecer consistência às conclusões.

Entretanto o interpretacionismo afirma que as pessoas são diferentes de objetos e que o estudo do comportamento humano requer uma metodologia que leve em conta essas diferenças (MOREIRA, 2002. p 113).

O procedimento metodológico básico para a análise comportamental será o que o próprio interpretacionismo considera como apropriado que é a técnica da *Observação Participante*, uma vez que esta teve impulso na década de 20 quando sociólogos começaram a fazer trabalho de campo em vários grupos sociais urbanos, técnica esta utilizada nesta pesquisa, pois as pessoas devem ser estudadas em seu próprio ambiente de trabalho.

“O pesquisador deve buscar entender como os sujeitos vêem suas próprias situações e como constroem sua realidade” conforme cita MOREIRA em seu livro (apud DENZIN, 1989; HERNAM, REYNOLDS, 1994; p. 148).

A tabulação de dados será manual, pois, com uma boa parte do questionário será moldado em um esquema aberto, será necessária uma análise mais profunda das respostas para a descrição de fatores que impedem os gerentes da correta tomada de decisão.

8. ANALISE DOS RESULTADOS

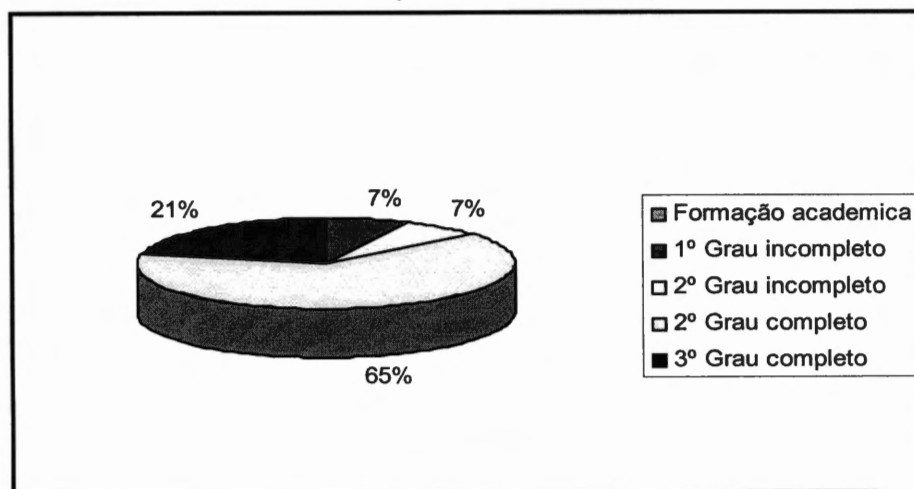
Quando da aplicação do questionário (Anexo 03) notou-se uma certa resistência no preenchimento do mesmo uma vez que, a empresa esta passando por uma “fusão” com outras empresas do mesmo grupo, criando assim duvidas quanto ao real destino das perguntas, contudo, após inúmeras explicações fora conseguido o preenchimento de 100 % (cem por cento) do questionário.

Este questionário fora aplicado junto aos chefes de Departamento e Gerentes de Filial, em seus próprios ambientes de trabalho, uma vez que estes são os tomadores de decisão, que perfazem um total de 14 pessoas.

Observou-se que apenas 01 (um) tomador de decisão é mulher de um universo de 14 (quatorze) pessoas e que, a idade média destes é de 38 anos.

Quanto à formação acadêmica vê-se que a maioria dos tomadores de decisão, 65 % (sessenta e cinco por cento), tem apenas a formação de 2º grau completo enquanto que, uma pequena parte, apenas 07% (sete por cento) destes possui o nível superior completo, conforme gráfico abaixo.

GRAFICO 01: DISTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO ACADEMICA

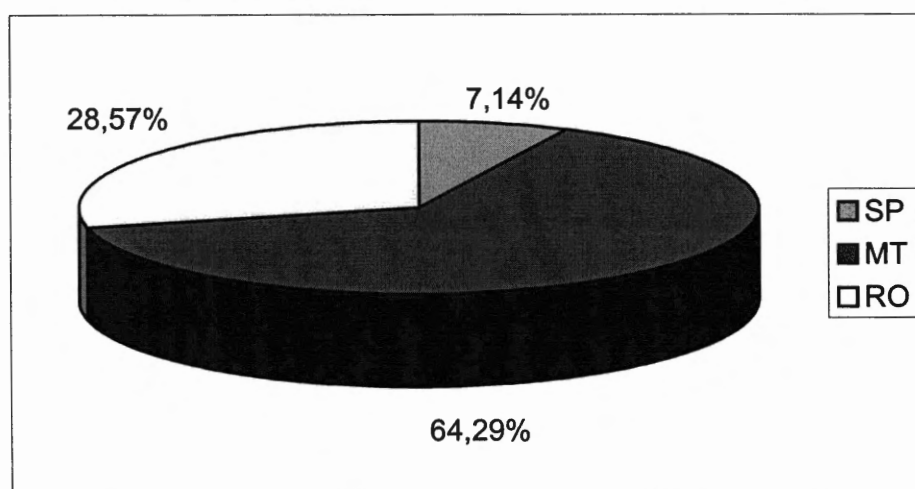


Salienta-se ainda que o 70% (setenta por cento) do faturamento da empresa se encontra nas filiais gerenciadas por estes tomadores de decisão.

A formação acadêmica influi de forma decisiva nos resultados de uma filial gerenciada por pessoas “bem formadas” e em seu livro BOOG (1999, p 18) vem a confirmar isto.

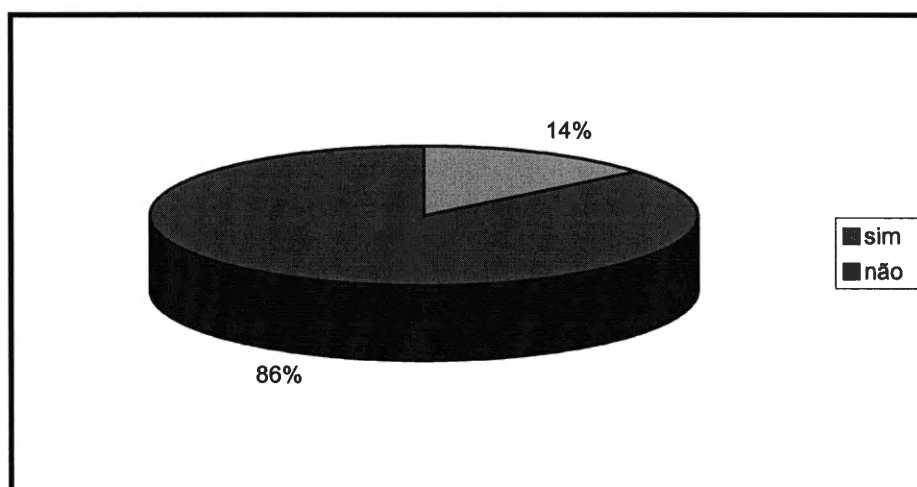
Surpreende o resultado obtido nas respostas da questão 07 (sete) do questionário onde 86% (oitenta e seis por cento) dos entrevistados responderam não ter feito nenhum tipo de curso de aperfeiçoamento e, aqueles que responderam sim, lhes fora perguntado qual e a resposta foi: informática.

GRAFICO 02: NATURALIDADE DOS TOMADORES DE DECISÃO



O resultado do gráfico anterior de certa forma era esperado uma vez que conforme e visto no gráfico 02 quase a totalidade dos tomadores de decisão são nativos da região onde a empresa atua, portanto com difícil acesso a cursos de treinamento, uma vez que curso de treinamento na área de atuação da empresa ainda está limitado a determinadas regiões do país.

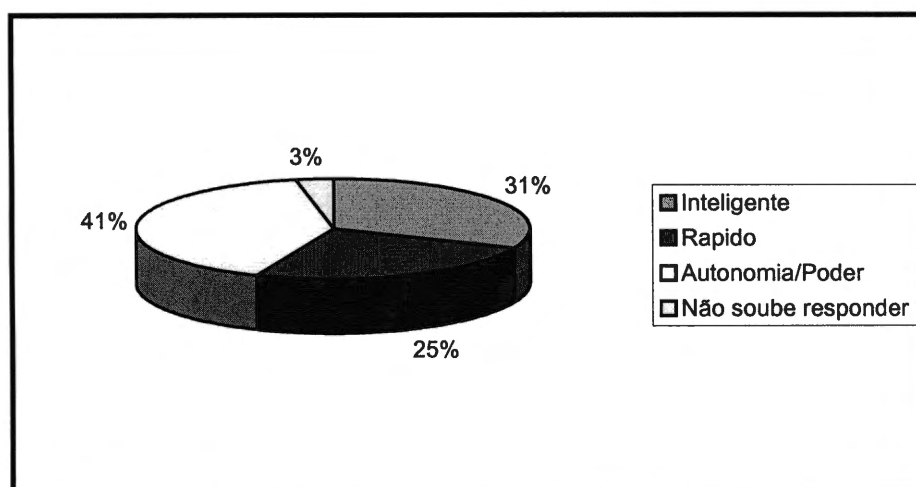
GRAFICO 03: CURSO DE APERFEIÇOAMENTO FEITO NOS ULTIMOS 02 ANOS



Com relação à pergunta 07 do questionário, de forma geral todos entendem a tomada de decisão como sendo um meio para resolução dos problemas, entretanto conforme as respostas obtidas o nível de entendimento sobre o assunto abordado está diretamente ligado à formação acadêmica.

Pelo fato de ser uma pergunta aberta às respostas referentes às características que consideram importantes para o tomador de decisão foram tabuladas de acordo com o maior numero de respostas semelhantes conforme se vê no gráfico 04.

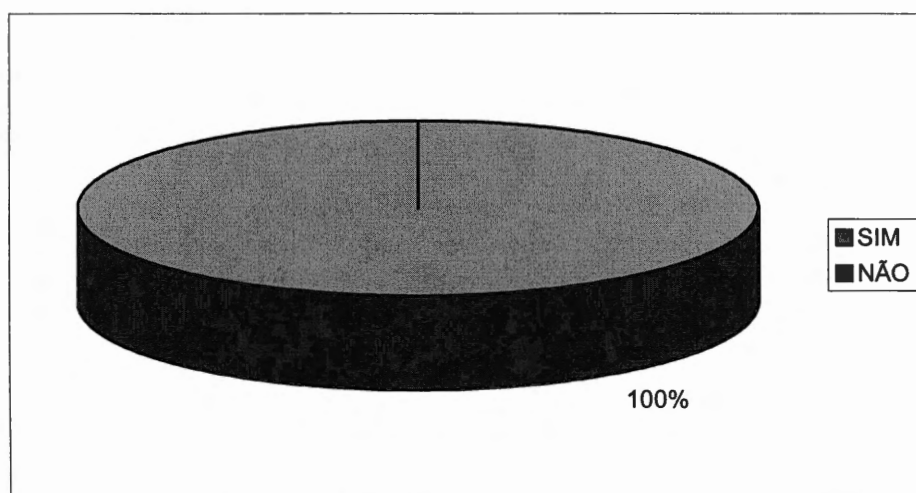
GRAFICO 04: CARACTERISTICAS DOS TOMADORES DE DECISÃO



Foram dadas algumas respostas sobre características e entre elas ressaltamos o poder e a autonomia que fora agrupado num só item por entender que se trata da mesma intenção de resposta, pois, quando se referiu a poder inconscientemente se referiu ao *poder legítimo*, que é o poder imposto pela posição hierárquica da pessoa num contexto organizacional (DAVIS, 1998, p 157).

E quando na pergunta 09, lhes foram perguntados se eram possuidores de alguma das características listadas na pergunta anterior, a resposta também foi unânime, pois todos garantiram possuir alguma das características descritas.

GRAFICO 05: ACEITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTO



Quando lhes fora perguntado se aceitariam participar de um curso de aperfeiçoamento a resposta foi unânime conforme gráfico 05 e, alguns entrevistados complementaram “que a empresa deveria investir em treinamento porque assim se sentiriam mais motivados”.

Essa idéia é confirmada por SMITH (1994, p 20) quando diz que o bom administrador é aquele que compreende as necessidades do grupo.

9. CONCLUSÃO

Portanto pela análise de resultados apresentadas vê-se que o nível de escolaridade dos tomadores de decisão da empresa é baixo, se levarmos em conta sua função dentro da empresa, mesmo tendo uma boa performance de trabalho devido ao seu longo período de trabalho na empresa é necessário que se treine, qualifique e prepare melhor estes funcionários, pois 86% dos entrevistados não participaram de qualquer tipo de curso de aperfeiçoamento nos últimos anos, evidenciando-se assim um despreparo, quando se trata em novas tendências, tais como: logística integrada, Centros de Distribuição, etc.

Viu-se que os decisores da empresa entendem a importância de suas decisões e a necessidade de aperfeiçoar, o que de certa forma se contradiz, pois até a finalização deste trabalho não houve qualquer iniciativa por parte dos mesmos na intenção de se inscrever em um curso de aperfeiçoamento.

O que chama atenção é que consideram como características do bom tomador de decisão itens como: inteligência, rapidez a autonomia e que na sua totalidade consideram possuir tais características, o que se contrapõe ao fato de estarem estagnados e sem qualquer iniciativa de aperfeiçoamento.

Portanto, entende-se que para se ter um bom resultado financeiro na empresa é preciso que se atente para o dito capital humano, orientando-se sempre para a qualificação profissional de seus funcionários orientando-os sempre para o futuro onde a tecnologia passo a passo esta substituindo tarefas físicas e até mesmo intelectuais, desqualificando assim funcionários acomodados.

Entretanto pelos aspectos abordados na pesquisa, como formação acadêmica, entendimento sobre o que é a tomada de decisão, fora entendido que é necessário que seja feito um trabalho de reciclagem com estes funcionários, de modo a capacitá-los para enfrentar situações inerentes ao seu trabalho.

Pelo que fora exposto neste trabalho entende-se que não exista um perfil ideal do tomador de decisão, perfil este que possa se considerar como padrão de liderança que por sua vez seja tomadora de decisão, pois a compreensão de todo o processo decisório e suas inúmeras variáveis é que determinam o sucesso da tomada de decisão, que por consequência se dá o sucesso de uma empresa.

10. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

ALVES, MAZZOTI, GEWANDSZNAJDER. *O método nas ciências naturais e sociais*. São Paulo, Pioneira, 2000.

ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo; Atlas, 1993.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo, Atlas, 1994.

BERNI, D. de A. *Técnicas de pesquisa em economia*. São Paulo, Saraiva, 2002.

BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo, Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo; Makron Books, 1998.

COX, Allan. *O perfil do realizador*, Rio de Janeiro, Business Books, Ediouro.

DAVIS, Keith, NEWSTRON, John. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo, Pioneira, 1998.

DINSMORE, Campbell, Paull & JACOBSEN, Paulo. *PROSOLVE Processo Decisório: da Criatividade à Sistematização*. Rio de Janeiro, COP Editora, 1994.

DRUCKER, Peter in. Tomada de decisão/Harvard Business Review. Tradução de Eduardo Riech. Rio de Janeiro; Campus, 2001.

DURO, Jorge A. Zietlow. Decidir ou não decidir. Rio de Janeiro, Qualitmark, 1998.

GASLENE, A. *Decisões de investimentos na empresa*. São Paulo; Atlas, 1999.

GIL. Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Editora Atlas, 1995.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. São Paulo, MacGraw-Hill, 1992.

KAPLAN, Robert S., NORTON David P., *A organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

KETS DE VRIES, Manfred F.R., *Liderança na Empresa*. São Paulo; Atlas, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução a Administração*. São Paulo, Atlas, 1995.

MOREIRA, D.A. *A natureza da pesquisa qualitativa*. In _____. O método fenomenológico da pesquisa. São Paulo; Pioneira Thomson, 2002.

PENTEADO, José R. Whitaker. *Técnicas de chefia e liderança*. São Paulo, Pioneira, 1986.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas & FONSECA J.G.M. *Faces da Decisão*. São Paulo, Makron Books, 1997.

SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro, FGV, 1970.

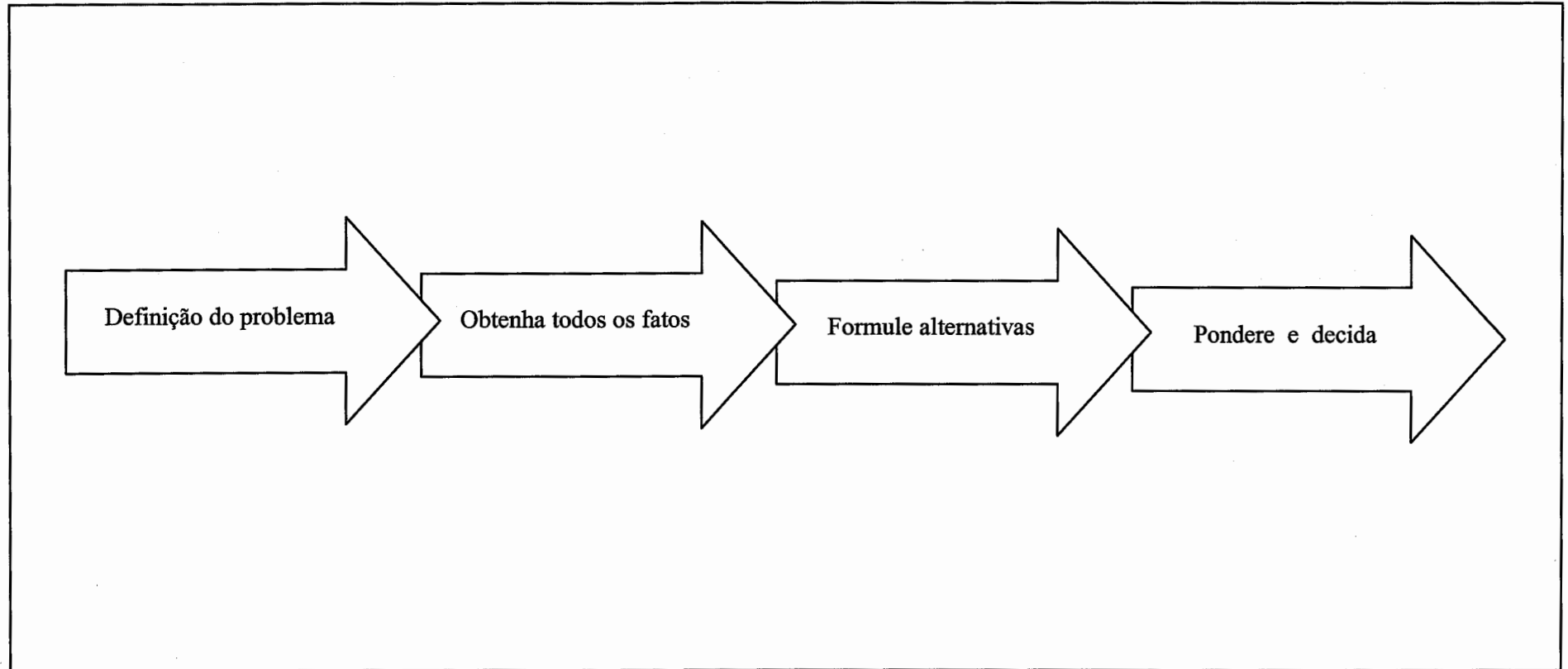
SMITH, Dayle M. *Como motivar pessoas na empresa*. Rio de Janeiro, Ediouro, 1994.

SMITH, Peter B. & PETERSON, Mark F. *Liderança, Organização e Cultura*. São Paulo, Pioneira, 1994.

ANEXOS

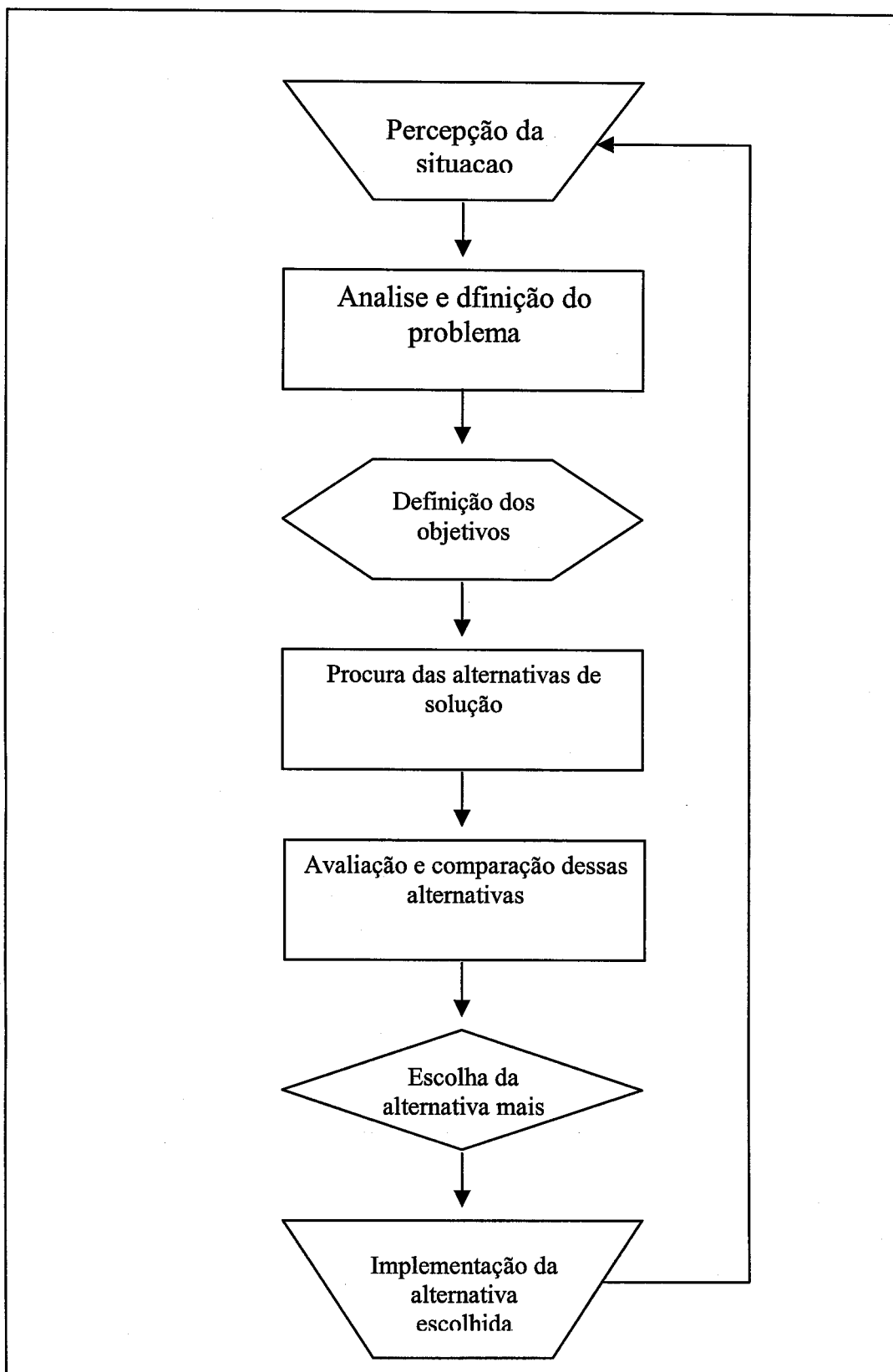
Anexo 01 – FLUXO LOGICO PARA A TOMADA DE DECISÃO

Fonte.: HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. São Paulo, MacGraw-Hill, 1992.



Anexo 02 - PROCESSO DECISORIAL

Fonte : CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo; Makron Books, 1998.



Questionário:

1. Sexo (☐) Masculino (☐) Feminino
2. Data de Nascimento (dd/mm/aaa) _____
3. Naturalidade.: _____
4. Cargo Ocupado.: _____
5. Formação acadêmica.: (☐) 1º Grau completo (☐) 1º Grau incompleto (☐) 2º Grau completo (☐) 2º Grau incompleto (☐) 3º Grau completo (☐) 3º Grau incompleto

Responda: (Use o verso da folha para responder)

6. Você fez algum curso de aperfeiçoamento nos últimos 02 anos?
7. O que você entende por tomada de decisão?
8. Que características pessoais você considera importante para se tomar uma decisão acertada?
9. Em relação a pergunta anterior você se considera possuidor de alguma destas características
10. você aceitaria participar de um curso de aperfeiçoamento?